

Práticas de gestão implementadas pelo Inmetro na gestão de processos

Márcia Copello Martins
(INMETRO-UFF/LATEC)
mcopello@inmetro.gov.br

Stella Regina Reis da Costa
(UFF/LATEC-UFRRJ)
stellare@ig.com.br

RESUMO

Compreendendo que o maior desafio do setor público é de natureza gerencial, desde 1997, o Inmetro vem participando de prêmios de gestão, como o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, o Prêmio Qualidade Rio – PQRio e o Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF. Em 2000, conquistou a premiação na faixa ouro do PQGF. Em 2004, 2005, 2006 e 2007, obteve reconhecimento prata do PQGF. Apesar de ter recebido reconhecimento prata, o Inmetro demonstrou evolução em sua gestão, tendo em vista que sua pontuação geral veio crescendo ao longo dos anos. Num processo de melhoria contínua, o Inmetro vem buscando constantemente implementar novos métodos e processos de gestão mantendo-se na vanguarda das instituições públicas. Este estudo, desenvolvido através do método de estudo de caso, apresenta uma pesquisa realizada nos Relatórios de Avaliação emitidos pela Banca Examinadora do PQGF para o Inmetro, nos ciclos de premiação de 2004 a 2007. Nesses relatórios foi analisado o critério Processos, visando identificar práticas de gestão significativas implementadas para atender ao referido critério e que podem servir de referência para outras organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Palavras-Chave: Gestão de processo. Qualidade. Avaliação.

1. INTRODUÇÃO

O INMETRO desenvolve, desde o início da década de 90, um vigoroso processo de modernização institucional, visando o efetivo cumprimento de sua missão, em um contexto de grande dinamismo, e a incorporação dos melhores modelos organizacionais e práticas gerenciais, inclusive os preconizados pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública.

No ano de 1995, o Instituto iniciou a modernização de sua gestão realizando seu planejamento estratégico e, em setembro de 1996, lançou seu Plano de Modernização. Como parte do processo de modernização, o Inmetro começa a concorrer aos prêmios de excelência em gestão, como o Prêmio Qualidade Rio (PQRio), o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF).

Ao longo de sua participação no PQGF sua pontuação vem evoluindo, o que demonstra o esforço da instituição em continuar implementando e mantendo práticas de gestão baseadas nos modelos de excelência.

2. OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa foi identificar práticas de gestão relevantes implementadas, pelo Inmetro, no atendimento ao critério Processos do PQGF, no período de 2004 a 2007, que possam ser disseminadas para outras organizações públicas e/ou privadas, como forma de instrumentalização da gestão de processos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GESTÃO DE PROCESSO

Gonçalves (2000, p.6) afirma que “todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”.

Segundo Juran (1992, p. 222) processo é “uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta”.

Hammer e Champy (1994, p. 24) definem processo empresarial “como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

A NBR ISO 9000: 2005 define processo como “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”. É importante esclarecer que para a Norma, o termo produto é definido como sendo “o resultado de um processo”, podendo conter ou ser uma combinação de quatro categorias genéricas:

- Serviços - por exemplo: transporte;
- Informações (software) - por exemplo: programa de computador, dicionário;
- Materiais e equipamentos (hardware) - por exemplo: parte mecânica de um motor, objetos, utensílios;
- Materiais processados – que é a característica de transformação de matérias-primas por meio de processos contínuos ou não, sejam eles químicos, físicos ou biológicos - por exemplo: lubrificante.

A FNQ (2008) define processo como um “conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa seqüência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.”

Para Porter (1989, p. 33), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto e que todas essas atividades podem ser representadas por uma “cadeia de valor”. A cadeia de valor de Porter é composta de nove categorias genéricas de atividades, que empregam insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência), tecnologia e informação. As atividades podem ser divididas em dois tipos gerais:

- Atividades Primárias – envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após venda;
- Atividades de Apoio – sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da organização.

Segundo a NBR ISO 9000: 2005, um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados com uma abordagem de processo, que tem como vantagem a possibilidade do controle contínuo sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação. Nesse tipo de abordagem é importante enfatizar:

- entendimento e atendimento dos requisitos;
- necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo;

- melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

Além disso, a Norma também sugere o uso da metodologia do ciclo do PDCA, sendo proposto para cada etapa do ciclo:

- Plan (planejar) - estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização;
- Do (fazer) - implementar os processos;
- Check (chechar) - monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;
- Act (agir) - executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Uma organização estruturada por processos, além de outras possibilidades, proporciona:

- o conhecimento e entendimento das diversas fases de uma atividade;
- o mapeamento da seqüência das atividades (entradas, saídas e interfaces), integrando os diferentes cargos e departamentos em função de resultados orientados para o atendimento dos objetivos e metas definidas pelo planejamento estratégico da organização, condição necessária para que os processos possam ser gerenciados (MÜLLER ET et al., 2003);
- diminuição de custos, tendo em vista a eliminação de atividades redundantes.

A estruturação por meio de processos proporciona clareza e objetividade no entendimento das várias fases de determinadas atividades, assegurando maior visibilidade nas tarefas para o conhecimento do negócio da organização, ações que promovam maior desempenho ao fornecimento do serviço prestado, ao uso eficiente dos recursos, além da definição adequada de responsabilidades, a seqüência das atividades com entradas, saídas e interfaces bem definidas, a eliminação de custos devido à eliminação de atividades redundantes.

3.2. AVALIAÇÃO DA GESTÃO

Os prêmios nacionais e internacionais de excelência em gestão podem ser considerados instrumentos adequados para avaliar a gestão, tanto na iniciativa privada quanto na administração pública. Os nacionais utilizam o Modelo de Excelência da Gestão, que por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas e por sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, podem ser aplicados em qualquer tipo de organização.

Nos dias de hoje existem mais de 75 prêmios relativos à qualidade, adotados por cerca de 100 países, inclusive o Brasil, para premiação de empresas privadas e públicas.

Dentre os diversos prêmios, pode-se destacar o Prêmio Malcolm Baldrige, criado pelo Governo dos Estados Unidos, em agosto de 1987, através da Lei Pública 100-107 e tem como finalidade estimular a qualidade nas empresas norte-americanas. Sua estrutura, seus fundamentos e critérios foram utilizados como base para diversos prêmios em outros países, inclusive no Brasil, quando da criação do PNQ e conseqüentemente do PQGF.

No cenário brasileiro destaca-se a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é um centro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão, criada em 1991 por 39 organizações, privadas e públicas, como uma organização não-governamental sem fins lucrativos, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Sua missão é

disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil (FNQ, 2008).

A FNQ edita anualmente os Critérios de Excelência que são construídos sobre uma base de conceitos fundamentais para a obtenção da excelência do desempenho. Esses critérios constituem um modelo sistêmico de gestão, que vem sendo utilizado por organizações do setor público ou privado, de porte pequeno, médio ou grande para se auto-avaliar, diagnosticar a sua situação em relação à gestão e até mesmo como um direcionamento para desenvolver sistemas de gestão. O resultado das auto-avaliações contribui sensivelmente para orientar as organizações nas melhorias a serem implementadas em seus sistemas de gestão.

O Modelo de Excelência de Gestão adotado pelo PNQ tem como alicerce conceitos fundamentais, reconhecidos internacionalmente e está estruturado em critérios e requisitos.

Com a compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, buscou-se, na década de 90, um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão (IAGP, 2008). Esse modelo foi criado de forma a respeitar a natureza das organizações públicas, com linguagem apropriada e totalmente alinhado com os modelos de excelência em gestão, mantendo, inclusive, coerência de critérios e pontuação.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (2004-2007) é continuamente atualizado, visando acompanhar o “estado da arte” preconizado pelos modelos de excelência que lhe deram origem, bem como as mudanças que ocorrem na administração pública brasileira. Está estruturado em sete partes, que integradas visam orientar na adoção de práticas de gestão e fazer com que as organizações brasileiras atinjam padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. Suas partes integradas dão origem aos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF).

O PQGF tem como propósito contribuir para a transformação da gestão pública e estimular, pelo reconhecimento, nossas organizações públicas a assumirem o compromisso de mudança, objetivando a melhoria contínua, e a permanecerem fiéis a ele (IAGP, 2008). Após cinco ciclos de premiação, o PQGF é expandido e o seu nome é alterado para Prêmio Nacional da Gestão Pública, mantendo a sigla PQGF.

4. METODOLOGIA

4.1. TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi classificada com base nas taxionomias definidas por Vergara (2007), que a qualifica em relação aos fins e aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como explicativa, pois visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como documental e um estudo de caso.

A pesquisa é documental porque a partir do estudo de documentos internos ao Inmetro, busca os fatos e suas correlações com os resultados mensurados pela avaliação do PQGF.

É considerada um estudo de caso, pois está circunscrita aos resultados obtidos pelo Inmetro nas avaliações do PQGF, porém, suas conclusões podem ser indicadas para aplicação em outras instituições.

4.2. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e utilizou como fonte de evidências os Relatórios de Avaliação (RA) emitidos pela Banca Examinadora do PQGF para o Inmetro, no período de 2004 a 2007. Na análise desses relatórios, o foco foi para os resultados do critério 6 – Processos do PQGF.

Além dos RA outros documentos foram utilizados para dar suporte à metodologia seguida, tais como: o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – 2007 (IAGP) e os Relatórios de Gestão (RG) emitidos pelo Inmetro no período estudado.

Utilizou-se, também, a revisão bibliográfica como elo entre os meios e os fins da pesquisa para conseqüente elaboração dos resultados.

5. ESTUDO DE CASO

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro, foi criado através da Lei n.º 5.966, de 11 de dezembro de 1973, sendo uma autarquia federal, vinculada, presentemente ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro), colegiado interministerial, que é o órgão normativo do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro).

O Inmetro tem como objetivo fortalecer as empresas nacionais, aumentando sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade de produtos e serviços (INMETRO, 2009).

Para cumprir seu objetivo, o Inmetro estabeleceu sua missão e essa missão vem evoluindo ao longo de seus ciclos de Planejamento Estratégico, a partir das análises dos cenários internos e externos que demandam novas atividades. Sua missão atual é: prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, através da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País.

Sua estrutura organizacional está dividida em Macroprocessos Finalísticos (aqueles pelos quais a Instituição cumpre a sua missão) e em Processos Organizacionais (aqueles que dão suporte aos macroprocessos finalísticos).

Os Macroprocessos Finalísticos são: pesquisa, desenvolvimento e rastreabilidade em metrologia; inovação e tecnologia; controle metrológico; avaliação da conformidade de produtos, processos e serviços; acreditação de laboratórios e organismos; e articulação internacional.

Os Processos Organizacionais são: gestão estratégica e apoio

A partir de 1995, diante de um cenário de incertezas, o Inmetro começa a discutir, dentro de seu planejamento estratégico, o processo de modernização de sua gestão, processo esse embasado nos seguintes princípios e valores (RIBEIRO, 2003): descentralização; responsabilização; participação; ênfase em resultados; transparência; inspiração na filosofia do PNQ/PQGF; controle de custos; remuneração por resultados; planejamento; valorização de comportamento empreendedor; valorização por criatividade; papel do serviço público (e do servidor) para o país; cultura de prestação de contas; relação com a mídia; atuação política; relação com os Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo; e compromisso com a valorização e o desenvolvimento do servidor.

Em 1996 o Inmetro lança seu Plano de Modernização, constituído de vinte e nove projetos estruturantes, que efetivamente deram novos rumos à instituição. Destaca-se um

desses projetos, que levou a instituição a adotar o Modelo de Excelência em Gestão, preconizado pelos Critérios de Excelência do PNQ.

Em 1997, o Inmetro passou a concorrer a diversos prêmios, dentre eles o PQRio, PNQ e PQGF. Ganhou Medalha de Prata do PQRio (1997), Reconhecimento Prata do PQGF (1998 e 1999 – para uma pontuação máxima de 500 pontos), Reconhecimento Ouro do PQGF (2000 - para uma pontuação máxima de 1000 pontos, a partir de então), Reconhecimento Prata do PQGF (2004, 2005, 2006 e 2007).

6. RESULTADOS

Este item tem como finalidade apresentar os resultados da análise crítica dos Relatórios de Avaliação (RA), emitidos pela banca examinadora do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, efetuando uma comparação entre os seus conteúdos, no período de 2004 a 2007.

Os relatórios foram o resultado de avaliações das práticas de gestão adotadas pelo Inmetro de forma a atender aos critérios preconizados pelo PQGF: *liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas e resultados*.

A partir desta análise, foram identificadas as práticas de gestão que contribuiriam mais significativamente para a melhoria da gestão dos processos do Inmetro, segundo os relatórios da banca examinadora do PQGF. São práticas que foram consideradas adequadas, proativas, disseminadas, com continuidade, refinadas e com algumas inovações, de acordo com as definições do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP), no atendimento ao critério Processos do PQGF.

O Critério Processos aborda os principais aspectos do funcionamento interno da organização, entre os quais se inclui a estruturação de seus processos com base em suas competências legais, a definição dos seus serviços com foco nas necessidades dos cidadãos, a implementação e a operacionalização de seus processos finalísticos, de apoio, orçamentários e financeiros e os relativos aos seus fornecedores. Versa, portanto, sobre a forma como os principais processos da organização são definidos, estruturados, implementados, gerenciados e aperfeiçoados, para obter melhor desempenho e para melhor atender às necessidades dos cidadãos. Aborda, ainda, como as práticas relativas à gestão de processos finalísticos, de apoio, orçamentários e financeiros e relativos aos fornecedores são avaliadas e aperfeiçoadas (IAGP, 2007).

Atendendo aos requisitos citados, as práticas de gestão que mais se destacaram nos RA são as relatadas nos itens de 6.1 a 6.4:

6.1. GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS

A cultura de uma organização com foco em gestão baseada em processos é uma realidade no Inmetro desde o final dos anos 90. Em 2004 os processos de sua estrutura organizacional já estavam organizados em processos finalísticos e em processos de apoio.

Em 2005 e em 2006 não ocorreram mudanças significativas nos processos do Inmetro. No ano de 2007, a configuração dos processos do Inmetro se apresentava da seguinte forma:

- PROCESSOS FINALÍSTICOS:

AC Avaliação da Conformidade de Produtos, Processos e Serviços

CM Controle Metrológico

CRE Acreditação de Laboratórios e Organismos

ITQM Informação Tecnológica para Metrologia e Qualidade
PDUM Padronização e Disseminação das Unidades de Medida

- PROCESSOS DE APOIO:

Gestão Estratégica

Apoio

O RA de 2007 evidencia que os macroprocessos são claramente definidos, relatados e desdobrados em processos operacionais. Os processos organizacionais (processos de apoio) são definidos pela alta administração e estão relacionados com os principais macroprocessos finalísticos. Esse relacionamento entre os processos está definido no mapa de negócio do Inmetro, constante do Planejamento Estratégico Institucional para o período de 2007 a 2014.

Outra evidência significativa indica a existência de uma metodologia estruturada para avaliar e adequar os processos organizacionais existentes e a eventual necessidade de estabelecimento de processos adicionais, metodologia essa que segue as seguintes etapas:

- apresentação e discussão das necessidades dos usuários das Unidades Principais (UP) para caracterizar eventuais vulnerabilidades ou insuficiência dos processos organizacionais em razão das demandas;
- eventos do Planejamento Estratégico com a participação dos clientes das UP;
- tradução das necessidades em requisitos e ações para definir o que precisa ser atendido, as formas e os recursos necessários;
- definição de premissas relevantes para o correto atendimento às demandas das UP usuárias dos Processos Organizacionais.

Essas constatações da banca evidenciam que a forma de apresentação dos processos equivale a “cadeia de valor” proposta por Porter (1989, p. 33), com a desagregação de suas atividades de relevância estratégica em atividades primárias e em atividades de apoio, onde é possível se ter um reflexo da história da organização, sua estratégia, seu método de implementação da estratégia, e a economia básica das próprias atividades.

Verificou-se que o Inmetro mantém um modelo de Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo, conforme preconizado pela NBR ISO 9000:2005, com a identificação da cadeia de valor e sua interface com os clientes, através da definição dos insumos, dos fornecedores, dos processos finalísticos, dos processos de apoio, dos parceiros, dos principais produtos e dos principais clientes.

Os processos, sejam eles finalísticos ou de apoio, são mapeados através de fluxogramas ou em documentos normativos do Sistema de Gestão da Qualidade, possibilitando, assim, a gestão dos mesmos, como citado por Müller et al. (2003).

A existência de uma metodologia estruturada para avaliar e adequar os processos organizacionais existentes e a eventual necessidade de estabelecimento de processos adicionais proporciona o aperfeiçoamento contínuo dos mesmos. Essa prática está de acordo com Gonçalves (2000, p.17), quando ele cita que “o aperfeiçoamento de processos tem importância na vantagem competitiva sustentada da empresa”.

Com base nos RA fica evidente que o Inmetro gerencia seus processos de forma a assegurar o cumprimento dos requisitos do processo e, em decorrência, o cumprimento dos resultados esperados para os mesmos, através de padrões de trabalho e de mecanismos de controle, como abordado pela FNQ (2008, p.14).

6.2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O Inmetro mantém, desde o início dos anos 90, um Sistema de Gestão da Qualidade documentado em padrões de trabalho, que são estabelecidos tendo como referência a legislação; o Regimento Interno; o Código de Ética; Normas (ABNT, ISO); as Normas e Recomendações Internacionais aplicáveis; os objetivos estratégicos e os valores institucionais (Inmetro, 2007).

Os padrões são elaborados ou revisados sempre que no planejamento, no desenvolvimento ou na execução de uma atividade, for verificada a necessidade de melhoria no controle, na padronização e na disseminação da mesma.

Tendo em vista que a implantação, a implementação e a manutenção de um sistema de gestão documentado teve início nos anos 90, em 2004, a banca examinadora constatava a maturidade desse sistema.

Em 2007, os comentários da banca deram foco nos seguintes aspectos:

- a gestão dos processos é realizada por meio de procedimentos documentados, onde são definidas as características, as metodologias e a seqüência dos processos;
- os procedimentos são mantidos atualizados e disponíveis em todos os locais de uso, através da intranet, no Sidoq (Sistema de Controle de Documentos da Qualidade);
- a implementação de melhorias é decorrente de auditorias internas e de monitoramento realizados pelas coordenações das Unidades Principais.

A forma de construção do Sistema de Gestão da Qualidade do Inmetro e sua documentação demonstra organização e coerência como preconizado por Cerqueira (2006), contemplando a inter-relação de atividades básicas, como: requisitos, informações, estratégias, padrões, recursos e medição.

Além disso, a estrutura da documentação possui uma hierarquia lógica de gestão, de acordo com os diferentes níveis de decisão dentro do Instituto, ou seja, documentos que estão no nível da Alta Direção e têm caráter geral, portanto devem ser seguidos por todas as UP; e documentos de cada UP, visando o atendimento aos seus processos específicos.

A construção desse sistema aconteceu de forma bem planejada e eficaz, que na visão de Oliveira, Gobbo Jr. e Cesar (2006), possibilita que o mesmo “tenha grandes chances de se comportar da mesma forma, estimulando melhorias, proporcionando sustentabilidade ao negócio e conquistando a fidelização dos clientes.”

6.3. REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DE COORDENAÇÃO

É prática no Inmetro a realização de reuniões de coordenação no nível das Unidades Principais. Essas reuniões já eram uma realidade em 2004 e continuaram sendo realizadas no período analisado.

No RA de 2007, a banca comenta que as reuniões de coordenação têm como elementos de entrada para análise e posterior implementação de melhorias nos processos:

- os resultados de pesquisas pós entrega de serviços e de satisfação dos usuários;
- as oportunidades de melhorias apontadas em auditorias, normas e recomendações adotadas nos fóruns internacionais;
- os resultados de benchmarking;
- as sugestões de usuários e demais envolvidos na execução dos processos.

A prática de realização de reuniões de coordenação tanto no nível das diretorias com a presidência do Inmetro, quanto no nível das diretorias com suas respectivas gerências, bem como a realização de auditorias internas, fazem parte do processo de análise crítica, possibilitando a tomada de decisões para a melhoria do sistema de gestão, conforme citado por Oliveira B. (2008), que nesse caso fazem referência a pontos específicos do sistema, pois o todo é analisado nos eventos anuais de análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade do Inmetro (SGQI).

6.4. OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS

Esse item do IAGP procura analisar como são otimizados os custos associados aos processos e quais as ações praticadas para incentivar a redução dos mesmos, considerando o desempenho atual e futuro.

No RA de 2004 se evidencia o início da implementação do Secus (Serviço de Custos da Coordenação Geral de Planejamento do Inmetro) e a utilização, já consolidada, do Siplan (Sistema de Planejamento Orçamentário do Inmetro) na elaboração orçamentária, possibilitando um Plano Anual de Compras enxuto e equilibrado, com ações de desburocratização.

Em 2005, o RA aponta oportunidade de melhoria nesse item, tendo em vista que o Relatório da Gestão (RG), elaborado pelo Inmetro, não descrevia como os custos associados aos processos finalísticos eram otimizados, e relata também que o Siscus (Sistema de Custos) encontrava-se em fase final de implementação.

O RA de 2006, já aponta significativas melhorias na otimização dos custos, tendo em vista:

- a atuação do Secus nas diversas áreas, esclarecendo dúvidas, acolhendo sugestões de clientes internos, monitorando as principais despesas corporativas e as ações de controle;
- a participação do Inmetro no Gespública, com a tomada de diversas ações de desburocratização, que estavam contribuindo para a redução dos custos dos processos finalísticos.

Em 2007, as melhorias na otimização dos custos continuam e a banca destaca:

- a descentralização operacional das atividades de verificação de instrumentos de medição e da fiscalização de produtos pré-medidos;
- a utilização do Siplan;
- a consolidação do Secus - Serviço de Custos;
- a revisão da base de formação de preços dos serviços de acreditação;
- a criação do Grupo de Acompanhamento de Orçamento e Custos, do qual participam membros de todas as Unidades Principais, esclarecendo dúvidas, colhendo sugestões, monitorando as principais despesas corporativas e acompanhando sua evolução
- a utilização do pregão eletrônico para aquisição de bens e serviços comuns.

Cabe ressaltar que em 2002, o Siplan foi premiado no 7º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal, com o Prêmio Hélio Beltrão, recebendo Destaque da Gestão Empreendedora (COUTINHO, 2002).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de pesquisa documental nos Relatórios de Avaliação emitidos pela Banca Examinadora do PQGF buscou-se identificar práticas de gestão relevantes implementadas, pelo Inmetro, no atendimento ao critério Processos do PQGF, no período de 2004 a 2007.

No estudo dessas práticas, ficou claro que manter um Sistema de Gestão da Qualidade eficiente, eficaz e devidamente documentado; realizar análises críticas do sistema de gestão são práticas que contribuem para o aperfeiçoamento dos processos e, conseqüentemente, para a melhoria da gestão da organização como um todo.

Também ficou evidente que manter uma estrutura baseada em processos, com o mapeamento da seqüência das atividades, proporciona a integração entre os mesmos e entre as funções da organização. Com os processos definidos tem-se uma base para a implementação de melhorias e possibilita o cumprimento dos objetivos e metas definidos no Planejamento Estratégico.

Por fim, o monitoramento das principais despesas corporativas e as ações de controle, bem como a utilização de sistemas corporativos informatizados, possibilitaram a otimização dos custos, incentivando a redução dos mesmos.

8. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Prêmio Nacional de Gestão Pública - PQGF. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2007. Brasília: MP,GESPÚBLICA,SEGES, 2007. 64p.

_____.PQGF. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2008/2009; Brasília: MP, SEGES, 2008. 86p.

CERQUEIRA, Jorge P. de. Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: Conceitos e aplicações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COUTINHO, Gustavo Amorim (Org.). Ações premiadas no 7º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Critérios de Excelência. Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional – 2009. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. 52p.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. Inmetro (Brasil). Disponível em <<http://www.inmetro.gov.br>>. Acesso em 22 abr 09.

_____. Planejamento Estratégico Institucional – 2007-2014. Rio de Janeiro.

_____. Relatório de avaliação - PQGF. Rio de Janeiro, 2004.

_____. Relatório de avaliação - PQGF. Rio de Janeiro, 2005.

_____. Relatório de avaliação - PQGF. Rio de Janeiro, 2006.

_____. Relatório de avaliação - PQGF. Rio de Janeiro, 2007.

_____. Relatório de gestão - PQGF. Rio de Janeiro, 2004.

_____. Relatório de gestão - PQGF. Rio de Janeiro, 2005.

_____. Relatório de gestão - PQGF. Rio de Janeiro, 2006.

_____. Relatório de gestão - PQGF. Rio de Janeiro, 2007.

JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

MÜLLER, Cláudio José; CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira; GABRIELLI, Leandro Vettorazzi; KAPPEL, Alexandre Moreira. Gerenciamento de Processos e Indicadores em Educação à Distância. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23 – ENEGEP, Minas Gerais, outubro de 2003.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. Baldrige National Quality Program. Criteria for Performance Excellence. Estados Unidos - EUA, 2008.

OLIVEIRA, Otávio J.; GOBBO JR., José Alcides; CESAR, Mônica Cabral. Implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9000 em uma empresa de transporte rodoviário. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26 – ENEGEP, Ceará, outubro de 2006.

OLIVEIRA, Saulo Barbara de (organizador). Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2005 e ISO 9001:2008. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RIBEIRO, Flávio Salema Garção. Contribuição para melhoria da gestão do serviço público. Estudo de caso: análise da evolução do desempenho do Inmetro. 98f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense - Niterói, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8. ed. São Paulo. Atlas, 2007.